

# Gestion des compétences, impératifs économiques et préoccupations sociales: un mariage forcé ?

Mélanie Antoine, chargée de recherche au LENTIC  
M.Antoine@ulg.ac.be

Dimitri Deflandre, chargé de recherche au LENTIC  
D.Deflandre@ulg.ac.be

François Pichault, Professeur ordinaire à HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège  
F.Pichault@ulg.ac.be

Cette communication entend faire le point sur les modalités d'introduction d'une démarche compétences, à l'aide d'un cadre d'analyse contextualiste. Nous essayons de montrer que, contrairement aux présupposés d'une certaine littérature normative, la démarche compétences ne contribue pas nécessairement à l'articulation harmonieuse des logiques économiques et sociales : elle peut parfois s'opérer dans une logique purement économique, en-dehors de toute considération sociale. La discussion proposée est menée à partir de deux études de cas dans le secteur de la sidérurgie et de la banque. On y mesure l'influence des différences de contexte, aboutissant à des contenus radicalement opposés : dans le premier cas, l'adoption d'une stratégie de rationalisation et de leadership des coûts, pour faire face à la crise du secteur, conduit à privilégier une approche principalement centrée sur les exigences de la production ; dans le second cas, la préférence accordée à une stratégie de différenciation, dans le cadre d'une fusion entre deux entreprises, semble bel et bien favoriser les possibilités de développement personnel des collaborateurs. Néanmoins, au-delà des différences de contexte, c'est le processus d'introduction de la démarche compétences qui semble compter avant tout: même avec une finalité purement économique dans le premier cas, le processus a été géré de manière prudente, dans le respect des positions syndicales, et avec un évident souci de maintenir un climat social relativement serein.

Mots clés: gestion des compétences, préoccupations sociales, contextualisme

## 1. De la rhétorique managériale à l'analyse des pratiques

La démarche compétences fait désormais partie du paysage quotidien de la GRH dans un nombre croissant d'entreprises. A la suite de l'abondante littérature normative consacrée aux clarifications conceptuelles en la matière, il est en effet devenu banal de dire que la simple possession d'une qualification initiale par les collaborateurs ne confère plus aux entreprises les moyens d'assurer leur compétitivité. Elles doivent désormais recevoir la garantie qu'une fois en situation, les salariés pourront mobiliser une série de savoirs nécessaires à la qualité de leurs prestations, notamment face à l'imprévu et dans des situations critiques (Ughetto, 2002). On peut d'ailleurs y voir, dans une certaine mesure, une des grandes limites contemporaines à la rationalisation du travail (Linhart, 1994): plus les organisations modernes ont été loin dans leurs tentatives de standardisation et de formalisation, plus elles sont forcées de reconnaître qu'elles échouent souvent à tout prévoir. Elles incitent alors leurs collaborateurs à l'art de la « débrouille » pour faire face aux situations que leurs analystes ne sont pas (ou plus) en mesure de codifier, dans un environnement devenu incertain.

Il est donc entendu que les compétences constituent « un savoir-faire opérationnel validé » (Meignant, 1995) et que la démarche compétence s'inscrit dans la perspective d'une organisation qualifiante (Zarifian, 2001), qui permet d'articuler harmonieusement les ambitions de développement personnel des individus et le progrès de l'organisation dans son ensemble. La théorie de la dépendance des ressources (Lawler & Ledford, 1992 ; Beatty & Schneider, 1997; Guest, 1997) vient à point nommé pour affirmer que le développement du potentiel des collaborateurs peut directement influencer la performance de l'entreprise. Une sorte d'image d'Epinal de la démarche compétences se dégage de cette littérature normative, dans laquelle il s'agit de « capturer » les ressources propres de chaque collaborateur pour les soumettre à un ensemble articulé d'actions managériales (depuis l'embauche jusqu'à la mobilité, en passant par la rémunération et l'évaluation), reposant sur des dispositifs de gestion de plus en plus complexes (bilans, référentiels, *assessment centres*, etc.). Ces ressources mobilisables en situation concrète sont définies par des qualités génériques de savoir-être telles que le sens de l'initiative, l'autonomie, la prise de risque, la capacité de réaction, d'innovation, l'écoute, etc. Comme le rappelle avec ironie Layole, « au salarié, on ne demande plus seulement la technique, on exige en outre de lui des qualités, des capacités comportementales qui concernent, du moins en apparence, sa personnalité dans sa manifestation sociale générale. Dans les 'référentiels de compétences' des entreprises, véritables listes à la Prévert des aptitudes requises pour un poste de travail, viennent se mélanger la psychologie de salon, le cognitivisme et l'art de la table. Initiative, autonomie, affirmation de soi, certes, mais aussi finesse, diplomatie, sens du compromis et oubli de la rigueur 'quand il le faut'. Tout et son contraire à la fois ! » (2005, p.78).

Il n'en reste pas moins qu'une telle gestion du «portefeuille de compétences» est envisagée dans une optique de co-responsabilité, le salarié s'appropriant la gestion de son portefeuille en accord avec les demandes de l'entreprise qui s'engage, en contrepartie, à mettre à sa disposition les moyens nécessaires au développement de son « employabilité ». Il y aurait donc une voie possible permettant de concilier aspirations personnelles de carrière et impératifs de performance économique.

Cependant, force est de constater que peu d'études empiriques ont tenté d'apprécier les modalités concrètes d'application du management par les compétences au sein des entreprises et l'utilisation effective des outils de gestion qui y sont associés. La littérature managériale a surtout tendance à considérer ce mode de management sous des traits universels, tel un nouveau *one best way* s'imposant à la gestion des entreprises pour faire face aux exigences de l'économie flexible.

## **2. Les dimensions oubliées des pratiques de management des compétences**

Un premier survol des quelques travaux existant en la matière permet de relever un étonnant paradoxe entre, d'une part, la quasi-omniprésence de la thématique des compétences dans les réflexions entourant l'avenir du travail, et, d'autre part, le faible degré d'intégration des pratiques de management par les compétences au sein des politiques de GRH des entreprises.

En Belgique, une enquête sur les pratiques de GRH (Berenschot, 2003) montre que seules 14% des entreprises déclarant être impliquées dans une démarche compétences semblent envisager cette démarche de manière intégrée avec les autres variables de GRH telles que la formation, l'évaluation, la rémunération ou encore l'évolution de carrière.

En France, l'enquête REPONSE menée en 2002 auprès d'un large échantillon d'entreprises et portant à titre principal sur les relations professionnelles, a été utilisée par Colin et Grasser (2003) pour évaluer la portée réelle et le contenu du modèle de la compétence dans les entreprises françaises. Pour appréhender ce phénomène, ils ont identifié des variables sur lesquelles une rupture entre le modèle de la qualification et celui de la compétence peut être constatée. L'existence d'une gestion des compétences dans les établissements interrogés n'a été reconnue que lorsque ces derniers remplissaient les quatre conditions suivantes :

- 1) L'attribution par les supérieurs hiérarchiques d'une appréciation reflétant les performances pour les cadres et pour les non cadres.
- 2) L'existence d'entretiens réalisés par la hiérarchie pour les cadres et les non cadres.
- 3) Un niveau des dépenses de formation supérieur à 3% de la masse salariale.
- 4) L'existence d'un lien entre les résultats de l'évaluation périodique d'un salarié et, sa formation d'une part, sa promotion d'autre part.

En utilisant cette définition de la gestion des compétences, les auteurs concluent que 7,7% des établissements français seulement pratiquent la gestion des compétences de manière intégrée. Cela ne veut pas dire que les compétences ne sont pas une préoccupation pour les autres établissements : une gestion des compétences peut très bien avoir été initiée et non encore généralisée, ou bien ne pas avoir été instrumentée par des outils de gestion formalisés.

Selon Defélix (2004), les indicateurs qui laissent penser que les instrumentations de gestion des compétences peinent à se développer de façon durable sont plus nombreux que ceux qui tendent à prouver que les pratiques de gestion des compétences formalisées se généralisent de façon significative dans les entreprises.

La situation semble à cet égard très variable d'une organisation à l'autre. L'exploitation proposée par Colin et Grasser (2003) de l'enquête REPONSE fait ainsi apparaître que les pratiques de gestion des compétences sont beaucoup plus fréquentes dans certains secteurs d'activités (services financiers, services aux entreprises, etc.). Elles se rencontrent également davantage là où la décentralisation de la négociation collective est plus avancée: celle-ci — fréquemment associée à l'individualisation de la GRH— a pour conséquence de déséquilibrer le rapport social en faveur de l'équipe dirigeante. Plusieurs recherches récentes (Zimmerman, 2000 ; Oiry et d'Iribarne, 2001; Brochier et Oiry, 2003; Klarsfeld, 2003 ; Coulon, 2004) montrent que l'instrumentation de la compétence met hors jeu les institutions représentatives du personnel. En l'absence de prescription de branche, les marges de manoeuvre des organisations syndicales se voient diminuées ou liées aux spécificités des instances de négociation internes.

Un niveau élevé d'interventionnisme du client et le recours aux certifications qualité (Defélix, 2004) sont par ailleurs à l'origine d'un surcroît d'intérêt pour la démarche compétences. De même, un type d'organisation flexible, basé sur le travail en équipe et la coopération interpersonnelle, constitue sans nul doute une des conditions favorables au développement de la démarche (Aubret, Gilbert et Pigeyre, 2002).

La diversité des formes concrètes prises par la démarche compétences peut encore se comprendre par les tensions que son introduction fait naître inévitablement et par la manière dont l'équipe dirigeante y fait face, de manière plus ou moins appropriée (Grimand, 2004). De telles tensions concernent notamment, comme le note Estellat (2003), l'orientation marquée vers l'individualisation — qui sous-tend la démarche compétences— face au renforcement du

fonctionnement en collectif de travail ; ou encore les exigences de prise de responsabilité de la part du collaborateur opposées au contrôle accru auquel il est soumis. Une autre tension est pointée par plusieurs auteurs (Defélix, Martin et Retour, 2001 ; Kalck, Marquette et Monchatre, 2002), celle qui oppose le nouveau rôle attribué à la hiérarchie et les contraintes opérationnelles de production auxquelles elle est obligée de s'ajuster en permanence. Evoquons encore la tension entre l'indispensable besoin de simplicité des instruments mis au point dans le cadre de la démarche compétences et la complexité des situations de travail auxquelles ils s'appliquent (Geffroy et Tijou, 2002 ; Gilbert et Schmidt, 1999).

Il est donc logique de voir émerger, autour de ces tensions, des jeux d'acteurs plus ou moins intenses ainsi que les phénomènes de régulation qui en sont la résultante habituelle (Reynaud, 2001) : ceux-ci vont inévitablement marquer de leur empreinte la mise en œuvre de la démarche compétences.

Un tel décalage entre ce qu'il est convenu d'appeler l'incantation managériale en matière de gestion des compétences et la réalité des pratiques en entreprise plaide pour la multiplication d'études empiriques afin de cerner les modalités concrètes que peut prendre la démarche, en fonction des contextes spécifiques dans lesquels elles s'introduit et de la manière dont elle est implantée.

### **3. Le cadre d'analyse contextualiste**

A cette fin, nous proposons de mobiliser le cadre d'analyse contextualiste (Brouwers *et al.*, 1997). Ce cadre d'analyse nous permettra de mettre en évidence l'interaction entre les pratiques effectives de gestion des compétences, les contextes internes et externes des entreprises au sein desquelles elles se déploient et la manière dont leur déploiement est géré. Ces interactions sont envisagées sous une dimension « processuelle » et « longitudinale ».

Le cadre d'analyse contextualiste a été développé par Pettigrew (1985) et son équipe afin d'étudier, de manière approfondie, les processus de changement organisationnel. Il s'agit bien d'un cadre d'analyse, visant à agencer les informations dont nous disposons lorsque nous entreprenons l'étude d'un changement, et non d'une théorie explicative de ce changement. Plusieurs théories explicatives peuvent en effet venir s'enchâsser dans le cadre contextualiste, qui apparaît dès lors comme fondamentalement ouvert. Plusieurs travaux de recherche en GRH s'inscrivent désormais dans cette tradition d'analyse (Legge, 1995; Pichault et Nizet, 2000).

La spécificité du contextualisme est d'appréhender les processus de changement en refusant de les traiter seulement comme des suites d'événements ou d'épisodes, ayant un début et une fin, clairement identifiables. Il s'agit davantage d'explicitier les mécanismes et les processus à travers lesquels le changement a vu le jour. On met donc l'accent sur les conditions d'émergence du changement, les précédents qui lui confèrent du sens tout en retraçant au fil du temps la manière dont il se maintient, se transforme ou, le cas échéant, disparaît.

Dans le cadre de cette recherche, le « changement » étudié correspond au développement et à l'implantation des pratiques de gestion des compétences dans les politiques de GRH des entreprises. Pratiquement, notre analyse met l'accent sur trois concepts-clés dont les interrelations permettent d'appréhender la dynamique de développement et d'implantation des pratiques de gestion des compétences.

Le concept de **contenu** renvoie aux domaines précis concernés par l'étude. Il s'agit de l'objet même du travail d'analyse. Dans notre cas, l'analyse du contenu permet l'identification des dispositifs de gestion des compétences en place dans l'entreprise (pratiques, outils, usages, etc.).

Le concept de **contexte** se réfère à des éléments tant internes qu'externes à l'organisation. Cette dimension prend en considération l'influence et l'articulation entre d'une part, l'environnement économique, social et politique de l'entreprise (contexte externe) et, d'autre part, l'organisation du travail, la politique générale de GRH, la stratégie, la structure organisationnelle, la culture de l'entreprise (contexte interne) sur les pratiques de gestion des compétences.

Le concept de **processus** vise à mettre en évidence la séquence interconnectée des phénomènes dans le passé, le présent et le futur ainsi que le jeu des forces entre acteurs, leurs initiatives et interactions qui font évoluer l'organisation. Il traduit la manière dont ces acteurs, à chaque moment-clé du temps, s'efforcent de faire évoluer l'organisation d'un état présent à un état futur. Le processus relie par conséquent les modifications des contextes et du contenu à des stratégies d'acteurs. Au travers de cette dimension, il s'agit de percevoir, entre autres, les enjeux et objectifs poursuivis par chaque catégorie d'acteurs, les mécanismes de négociation sociale (sectorielle ou d'entreprise) qui ont influencé la mise en place des procédures de gestion des compétences, les produits de ces négociations (accords formels ou informels). L'analyse du processus permet également de repérer les éléments déclencheurs et/ou étapes-clés (points de passage obligés) dans la mise en place d'une pratique de gestion des compétences, le périmètre d'application de la démarche (département, catégorie de personnel), la mise en cohérence avec d'autres projets organisationnels, le dispositif de pilotage interne, les modalités de communication autour de la démarche, les remises en question et évaluations du système, etc.

L'analyse contextualiste reconnaît une étroite interrelation entre contextes et processus dans la mesure où le processus est contraint par les contextes et à la fois les construit, soit en les préservant, soit en les transformant, cette interrelation évoluant au fil du temps.

#### 4. Méthodologie

Pour poursuivre la réflexion, nous allons nous baser sur deux études de cas réalisées en Belgique dans le cadre d'une recherche menée sur ce thème pour le compte de l'IWEPS<sup>1</sup>. Rappelons qu'à la différence de la France, la Belgique se caractérise par un taux de syndicalisation parmi les plus élevés en Europe : entre 60 et 75% de la population active selon les sources. La première se situe dans un établissement sidérurgique, dépendant d'un groupe multinational ; la seconde dans un centre d'appels, d'abord autonome et ensuite intégré au sein d'un groupe financier résultant de la fusion de deux banques. Les cas ont été initialement choisis de manière à contraster les contextes d'émergence de la démarche (industrie traditionnelle *versus* secteur des services ; restructuration économique et rationalisation *versus* fusion et croissance en vue de consolider une place de leader sur le marché ; régulation sociale forte par le biais de conventions collectives *versus* passage d'une quasi-absence de régulation à une situation fortement régulée à la suite de l'intégration). L'analyse montrera de plus que les processus par lesquels la démarche a été menée sont également de nature différente dans chacun des cas. Ceux-ci n'ont cependant aucune ambition représentative : nous cherchons plutôt à démontrer, dans le cadre d'une approche qualitative, la diversité des situations

---

<sup>1</sup> Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique, *Etude des pratiques basées sur les compétences en entreprise*, février 2005.

concrètes susceptibles d'être rencontrées, une fois que l'on tourne le dos à l'incantation managériale et que l'on s'intéresse à la gestion des compétences en pratiques.

Dans chaque cas, nous nous sommes orientés vers des techniques d'investigation qui privilégient la proximité avec le terrain de recherche et rendent à l'objet d'étude son historicité. Trois techniques ont été utilisées de manière complémentaire : les entretiens semi-directifs, l'analyse documentaire et l'observation participante. Nous considérons en effet que la triangulation – combinaison de plusieurs méthodes – permet d'améliorer la connaissance d'un phénomène, d'affiner sa compréhension et de renforcer la validité des données recueillies (Denzin, 1978).

Dans un premier temps, la récolte d'éléments permettant la compréhension du contexte s'est accomplie au travers d'un ou deux entretiens de cadrage avec les responsables d'entreprises et de sites, de la visite des entreprises et des sites concernés et de l'observation d'événements relatifs aux pratiques de gestion des compétences (réunions d'équipe, groupes de travail, évaluations, etc). L'observation participante nous a en outre permis de mieux comprendre les réalités de travail, l'organisation du travail, les tâches réalisées et de prendre connaissance des compétences exigées par les métiers. Dans le centre d'appels, nous avons pu observer les travailleurs en situation de travail, soit sur le plateau. Dans l'établissement sidérurgique, nous avons pu observer les travailleurs actifs sur la chaîne de production et face aux différents postes de commande informatisés.

Les données de **contenu** ont été récoltées grâce à l'analyse documentaire (conventions, outils, dispositifs, enquête de satisfaction, normes qualité, etc.), à 2 entretiens avec la DRH centrale et avec la DRH locale, à 5 entretiens en moyenne avec des représentants de la ligne hiérarchique en charge de l'application de la démarche compétences.

Le **processus** a quant à lui été retracé grâce à des entretiens réalisés auprès de différentes catégories d'acteurs engagés dans la démarche: de 2 à 5 entretiens avec des acteurs historiques (acteurs ayant participé à la conception et la mise en place de la démarche compétences (DRH, direction générale, partenaires sociaux, etc.) ; de 2 à 5 entretiens avec les partenaires sociaux (délégués et permanents syndicaux) ; et 1 ou 2 entretiens avec la DRH.

Dans chaque étude de cas, plusieurs entretiens ont également été réalisés auprès des travailleurs eux-mêmes. Ces entretiens ont abordé le vécu des travailleurs relatif aux 3 dimensions (contexte, contenu et processus).

## 5. Présentation des cas

### 5.1. Le cas Lamino<sup>2</sup>

Lamino est une unité d'exploitation de la société Fabriccock, intégrée en 1999 à UsiGroup, puis au groupe Acer en 2002. Elle occupe une place charnière dans l'ensemble de la composante belge du groupe Acer, en préparant les productions issues du chaud pour les différents traitements de l'acier en produits finaux.

---

<sup>2</sup> Les noms des entités sont fictifs.

La démarche de gestion des compétences est initiée en 1997 pour le personnel ouvrier de Lamino, dans le cadre d'un grand plan de restructuration stratégique de Fabricock appelé J2000. Elle a pour premier objectif l'amélioration de la productivité et de la rentabilité par le décloisonnement des métiers (équipes mixtes production – maintenance, fusionnant deux métiers jusqu'ici clairement distincts) et l'augmentation de la flexibilité du personnel. Pour les ouvriers, elle ouvre des perspectives d'évolution de carrière, des possibilités d'enrichissement professionnel et de progression salariale.

Le système de gestion des compétences doit permettre l'organisation du travail posté et couvrir tous les besoins de ligne. Il doit officiellement donner à chacun la possibilité « d'apprendre les compétences qu'il désire, dans la limite des besoins et d'être rémunéré dès la validation » (document de présentation de la démarche). En réalité, ce sont les savoir-faire techniques et managériaux acquis et régulièrement mis en œuvre qui sont valorisés financièrement.

Le système s'appuie sur différents outils et procédures: le carnet de développement, le tableau rémunération compétences (TRC), le référentiel des compétences, les grilles d'évaluation individuelles, l'entretien de fonctionnement et de développement (EFD), etc. Le TRC définit, pour chaque niveau de compétences, les conditions d'entrée, les fourchettes salariales, les enveloppes de compétences obligatoires (incontournables) et optionnelles. Ces dernières constituent un plus pour la personne et l'organisation mais ne sont pas une condition nécessaire de progression vers le niveau supérieur.

L'entretien de fonctionnement et de développement prend appui, d'une part, sur l'auto-évaluation de l'ouvrier et, d'autre part, sur l'évaluation réalisée par sa hiérarchie. Si un écart est détecté, un plan d'action est alors mis en place pour le combler par de la formation, des activités de compagnonnage, etc. L'ouvrier peut formuler de sa propre initiative une demande d'acquisition de compétence. Cependant, une réponse positive nécessite que plusieurs conditions soient réunies, notamment que la compétence fasse partie de la liste prévue pour le niveau concerné, que le choix de la compétence soit compatible avec les besoins du secteur, que le nombre maximum de compétences possibles à chaque niveau ne soit pas atteint, etc. En outre, le nombre de personnes possédant le niveau 1 (compétences relatives à la conduite de ligne) est limité par équipe.

Dans un marché particulièrement hostile, faisant face à une forte baisse de la demande, l'entreprise enchaîne les plans de restructurations. La gestion des compétences s'inscrit d'ailleurs dans cette perspective, puisqu'elle vise l'amélioration de la productivité via le décloisonnement des métiers de production et de maintenance et l'augmentation de la flexibilité fonctionnelle via la polyvalence.

Il faut souligner que l'on se trouve ici dans le secteur de la sidérurgie, qui se caractérise depuis de nombreuses années par un haut degré d'institutionnalisation du dialogue social: un socle minimal de règles est défini au niveau sectoriel, ce qui laisse l'essentiel de la négociation se dérouler au niveau de l'entreprise, voire de l'établissement. Chez Fabricock, les organes de régulation sont présents à la fois au niveau central (Conseil d'Entreprise et Comité de Prévention et de Protection du Travail), mais également au niveau local (dans chaque unité d'exploitation).

La démarche compétences constitue une initiative du staff de direction de Lamino, fortement soutenue par le directeur de site. Ce sont quelques personnes (directeur du site, membres de la DRH, responsables d'exploitation), rassemblées en groupe de travail, qui conçoivent le système

à mettre en place. Dès le départ, ce groupe de travail est persuadé qu'il est indispensable de valoriser l'acquisition des compétences par la rémunération pour favoriser l'adhésion au projet. Cependant, en anticipant d'éventuelles difficultés avec la délégation syndicale très puissante au sein l'entreprise, il est convenu dès le départ de ne pas lier la rémunération au savoir-être, considéré comme difficilement évaluable.

Une fois le matériel de base élaboré (identification et répartition des compétences, référentiel, outils de gestion, niveau salarial par compétence, etc.), les négociations avec les délégations syndicales locales démarrent. Elle portent notamment sur la valeur des compétences, leur répartition par postes et par niveau, les conditions d'entrée dans les différents niveaux de compétences, les formations nécessaires, et conduisent à la rédaction de plusieurs protocoles d'accord. Ceux-ci prévoient notamment que la participation à la démarche reste basée sur le volontariat.

Au fur et à mesure de l'évolution du projet, l'implication s'élargit à différents acteurs. Via des groupes de travail sont impliqués progressivement les cadres, les contremaîtres, et même des opérateurs de fabrication. Au total, 120 personnes contribuent à l'élaboration des référentiels de compétences. Des actions de communication sont menées à la fois par le staff de direction et par les organisations syndicales.

Début 2002, une nouvelle restructuration imposée par le groupe ainsi que les écueils constatés dans l'application du système compétences rendent nécessaire l'élaboration d'un second accord. Désormais, le périmètre d'application de la démarche s'étend à l'ensemble des travailleurs et ne se limite plus aux seuls volontaires. Les syndicats s'impliquent fortement et les négociations durent plus d'un an et demi. Leur intervention concerne notamment la définition du cadre de l'accord compétences (conception des niveaux de compétences, modalités d'évolution des travailleurs, liens salariaux, etc.) et la classification de chaque travailleur dans les grilles de compétences (identification du niveau de compétences de chacun dans le nouveau système et projections salariales individuelles). Ils sont également très actifs dans la communication à l'égard du personnel.

La répartition des compétences par niveau s'opère dans un premier temps sur 3 niveaux. Les conditions d'accès définies pour chaque niveau limitent rapidement l'application du système. En effet, les conditions de passage du niveau 3 au 2, trop ambitieuses, bloquent les évolutions des travailleurs.

Vu les contraintes économiques, la nécessité de polyvalence et les ambitions personnelles, certains travailleurs développent malgré tout des compétences du niveau supérieur sans en percevoir la rémunération correspondante puisque toutes les conditions d'accès ne sont pas remplies. Ce décalage est d'autant plus marqué pour les anciens qui conservent leur salaire alors même que du fait de leur expérience, ils pratiquent de multiples compétences dont celles du niveau 1. Ces derniers doivent se mettre en ordre sur le plan des conditions d'accès pour pouvoir évoluer et changer officiellement de niveau. D'une certaine manière, tout le monde est ainsi tiré vers le haut, sans que les rémunérations suivent. De tels blocages déséquilibrent les équipes, développent de l'insatisfaction et rendent pratiquement impossible la certification au niveau 1.

La solution imaginée pour répondre à cette difficulté est la conclusion d'un protocole d'accord intermédiaire (en 2002) de « régularisation salariale » offrant la rétribution des compétences du



niveau 2 acquises et pratiquées, même si le travailleur est inscrit dans le niveau 3 et de même pour les compétences de niveau 1 pratiqués par du personnel de niveau 2.

Au cours du nouveau protocole négocié en 2004, les discussions portent sur la répartition des compétences en 2 niveaux seulement et en ajustent les conditions d'accès. Le souhait patronal est l'acquisition d'un groupement de compétences avant d'envisager l'évolution de l'individu. Pour les syndicats au contraire, il s'agit de scinder au maximum les compétences à acquérir, l'objectif étant de permettre des évolutions salariales rapides guidées par le principe « qu'une compétence acquise est une compétence rétribuée ». L'aboutissement des négociations donne finalement lieu à un compromis portant sur le regroupement des compétences de base avec augmentation de leur rétribution, les compétences spécifiques restant isolées.

Diverses autres tensions parsèment l'implantation de la démarche. Les contraintes budgétaires, la réduction des effectifs, la pression sur la rentabilité obligent les contremaîtres à optimiser l'usage de la main-d'œuvre de telle sorte que les contraintes de la production prennent souvent le dessus sur la gestion des compétences. Il leur est en effet difficile de libérer les travailleurs pour leur formation, le passage de référentiels, etc. L'évaluation des travailleurs et l'acquisition de leurs compétences constituent un autre vivier de paradoxes. En effet, le contremaître peut se trouver face à différents arbitrages à opérer entre : le résultat de l'évaluation et la satisfaction du travailleur, l'évaluation « objective » et l'équilibre des compétences dans son équipe, l'application d'un même dispositif sur des populations différentes (jeunes – anciens) et la nécessité de conserver une certaine équité, le nombre limité d'accès au niveau supérieur... Ces situations placent très souvent le contremaître en porte-à-faux par rapport à la démarche compétences et l'obligent à jouer un nouveau rôle de management, pour lequel il n'est pas toujours préparé : des formations sont cependant organisées pour le soutenir dans cette voie.

Par ailleurs, la démarche compétences promeut une certaine individualisation (dans l'évaluation, la formation, la rémunération) qui ne correspond guère à la culture et à l'histoire de ce secteur d'activités. Les syndicats cherchent alors naturellement à jouer le rôle de garde-fous du dispositif en assurant les accès à tous, en évitant les exclusions, en objectivant les procédures... tout en jouant un rôle de défense et de protection des situations individuelles (reconnaissance des compétences initiales) et en intervenant en cas de litige. La ligne hiérarchique tente, de son côté, de conserver une équipe de travail soudée (satisfaction de tous, objectivité dans les évaluations et accès aux formations) et productive (équilibre des compétences) tout en jonglant avec les tensions individuelles.

Enfin, il faut signaler que, malgré certaines réactions négatives individuelles et certaines revendications syndicales non satisfaites, la démarche compétences n'a entraîné aucune grève au sein de l'entité étudiée, ni au sein de Fabricock. La démarche devient d'ailleurs, depuis peu, une politique stratégique pour Fabricock. Sa généralisation progressive au sein du groupe est réalisée par le service central des RH, qui adapte et étend la démarche site par site.

## *5.2. Le cas Telebank*

Telebank est le centre opérationnel pour tous les contacts commerciaux via téléphone et e-mail avec les clients d'une grande société bancaire, Banco Group : elle est en quelque sorte le complément virtuel du réseau de vente traditionnel. Les collaborateurs de Telebank (environ 150) effectuent la plupart des opérations courantes pour les abonnés au « Phone banking », informent et conseillent clients actuels et futurs sur les produits et services en répondant à leurs demandes (*inbound*) ; ils réalisent également des actions promotionnelles (*outbound*).

Assez récemment, le centre d'appel a entrepris diverses actions en vue de mieux gérer les compétences, en particulier pour les opérateurs et les team coaches. Elles visent surtout l'amélioration de la qualité du service ainsi que le développement de la polyvalence et de la proactivité des opérateurs. Elles comprennent le renforcement du coaching, la création d'une base de données stipulant, pour chaque individu, les données relatives aux formations suivies et aux évaluations passées (*Evaluation Manager*), le développement de la formation en interne (engagement d'une personne à temps plein en charge de la formation et reconversion d'une team coach en formatrice à temps plein) et le soutien à la mobilité.

Le coaching passe notamment par l'organisation, trois fois par an, d'entretiens de fonctionnement, ainsi que par l'écoute d'appels (monitoring). Ces dispositifs ont pour finalité de cibler les points à améliorer dans le travail des collaborateurs et de déterminer les actions à entreprendre: formations à suivre, documents à lire, produits à revoir, observation d'un opérateur plus compétent dans le domaine, etc.

Banco Group est le résultat de la fusion de deux grandes banques belges (A et B) et constitue un des leaders sur le marché des produits financiers. Chacune des deux banques recourait aux services d'un centre d'appels : dans la banque A, il était intégré à la structure mais pour la banque B, il s'agissait d'un centre d'appels externe. Lors de la fusion entre A et B, il fut décidé d'intégrer le centre d'appels à l'intérieur de Banco Group, étant donné le caractère commercialement sensible de l'activité de « banquier à distance ».

Le secteur bancaire est, comme celui de la sidérurgie, fortement régulé sur le plan social. De nombreuses conventions collectives sectorielles et surtout d'entreprise dominent la gestion des relations sociales dans le groupe. Dans ce contexte, il a été décidé, au moment de la fusion, de conserver les systèmes salariaux et les avantages propres au personnel de chaque entité. Seuls les nouveaux entrants sont désormais soumis à un statut unique. Toutefois, si l'influence syndicale est très institutionnalisée au niveau du groupe, elle l'est beaucoup moins au niveau du centre d'appels : seul un de ses collaborateurs participe, en tant que délégué syndical, aux négociations ayant lieu au niveau des services centraux de Banco Group.

On peut observer que le centre d'appels, une fois intégré à Banco Group, évolue dans un environnement faiblement hostile : désormais, il n'est plus en compétition avec d'autres prestataires de services et bénéficie de la force de frappe du groupe. Il poursuit une stratégie de différenciation, autour de la notion de banque à distance. La qualité a toujours été un élément clé de sa politique : depuis peu, l'accent est mis sur la proactivité des opérateurs, passant notamment par les « leads » (opportunités de vente à envoyer aux agences) et les actions outbound.

Stimulé par une direction charismatique, capitalisant sur le fait qu'une de ses composantes était jusqu'il y a peu une entité autonome, le centre d'appels fonctionne de manière assez souple, avec une prédominance des relations interpersonnelles entre juniors et seniors, contrastant avec le contexte plus rigide et procédurier de Banco Group.

Depuis son intégration à la banque, Telebank est amenée à se coordonner avec les services de gestion des ressources humaines de Banco Group. Par exemple, en matière de recrutement, Telebank doit systématiquement passer par les services centraux. Le système d'appréciation annuelle du groupe s'applique également à tout collaborateur du centre d'appels. En outre, la banque dispose sur son intranet d'un *open-job market* où tous les collaborateurs peuvent

consulter les fonctions vacantes et présenter leur candidature. L'existence de ce marché interne du travail pose problème au management du centre d'appels puisqu'elle se traduit par une augmentation significative du turn-over, la migration d'opérateurs n'étant pas compensée par l'arrivée de travailleurs issus d'autres entités de la banque. Face à cette difficulté, il apparaît de plus en plus nécessaire de définir des possibilités de mobilité interne au centre d'appels et de formaliser le parcours des nouveaux entrants. L'intranet du groupe permet par ailleurs à chaque collaborateur d'avoir accès à l'offre de formations du groupe et de composer ainsi son propre « panier » de cours en ligne.

Chez Telebank, la gestion des compétences fait suite à l'absorption de l'entité par la banque. Même si, depuis le début, la seule exigence de Banco Group à l'égard du centre d'appels est le maintien d'un niveau de service satisfaisant, la direction, à travers une stratégie mêlant qualité et proactivité, affiche sa volonté de se positionner comme partenaire à part entière du réseau d'agences. Elle justifie ainsi l'existence du call center et montre que l'entité ne doit pas être considérée uniquement comme un simple centre de coût<sup>3</sup>. Elle parvient ainsi, malgré deux années de suite de baisse de l'activité (nombre global d'appels entrants), à négocier avec Banco Group le maintien du volume de l'emploi, en arguant de la nécessité de développer la qualité du service rendu à la clientèle. Une telle orientation stratégique, quoique divergeant de la stratégie d'affaires de Banco Group (de plus en plus marquée par la compression des coûts, malgré le souci affiché d'une approche *customer-oriented*), justifie à ses yeux la mise en place de dispositifs spécifiques de gestion et de développement des compétences. Ceux-ci sont notamment censés soutenir le développement de la « commercialité » et de la polyvalence des opérateurs.

La démarche de gestion des compétences résulte donc essentiellement de choix posés par l'équipe de direction et ne fait guère l'objet de négociations. Les team coaches sont simplement impliqués dans la phase de mise en œuvre, où ils jouent un rôle dans la transmission de l'information et dans la motivation de leur équipe. En revanche, la démarche fait l'objet d'une communication permanente, destinée à susciter l'adhésion de tous autour du projet (multiples réunions, mails, interventions sur le terrain, etc.). Des formations régulières en coaching et en proactivité sont également organisées en vue de soutenir le changement.

*Evaluation Manager* est un outil créé spécifiquement dans le centre d'appels, en tenant compte des suggestions des team coaches. Puisque les syndicats ont appris la création du programme, ils exigent d'être davantage informés sur ses finalités. Le responsable du service propose de le leur présenter une fois la version de base conçue. Il s'agit alors de les convaincre que le dispositif n'a pas pour objectif l'évaluation des prestations individuelles (le système d'appréciation existant fait partie d'une convention collective), mais bien le suivi du développement des collaborateurs.

De multiples tensions marquent la mise en place de la démarche de gestion des compétences. On peut d'abord pointer le fait que l'instrumentation centrale (en provenance des services RH de Banco Group) ne prend pas toujours en compte les spécificités locales (Telebank). Par exemple, le centre d'appels se heurte, au moment de son intégration, à la politique restrictive de la banque en matière de recrutement: dans un objectif de rationalisation, les nouveaux contrats d'emploi ne peuvent en effet être offerts qu'à durée déterminée. Cela engendre une augmentation du turn-over au sein du centre d'appels, ainsi que des difficultés à attirer de nouveaux candidats. Cependant, le directeur réussit à faire valoir les spécificités de son champ

---

<sup>3</sup> Les revenus générés grâce aux *leads* permettent aujourd'hui de couvrir la moitié du coût du personnel.

d'activité et obtient finalement la possibilité, exclusive au sein de la banque, de proposer des contrats à durée indéterminée dès l'embauche.

Par ailleurs, la politique de formation et de mobilité existant au sein du groupe, orientée sur le développement personnel, entraîne inévitablement des difficultés de management: les collaborateurs du centre d'appels sont en effet incités à se lancer dans diverses initiatives individuelles (formation, acte de candidature à des postes vacants au sein de Banco Group) qui ne sont guère en phase avec les exigences du fonctionnement de Telebank. Il a ainsi été décidé que toute demande de formation devait passer par la responsable de la formation nouvellement nommée, pour éviter une trop grande dispersion des efforts. En revanche, la direction s'engage à soutenir ses collaborateurs postulant sur l'*open-job-market*, même si cela contrecarre ses projets.

Il faut également souligner la difficulté de concilier la participation aux formations, d'une part, et le maintien d'un niveau de service élevé. Les premières sont effet très consommatrices de temps et s'opèrent nécessairement au détriment du second. Cependant, le renforcement du coaching et le développement de la formation en interne (qui permet de dispenser des formations plus ciblées sur les besoins du centre d'appels) permettent d'atténuer cette tension.

Enfin, on retrouve ici aussi un malaise au niveau des chefs d'équipe qui éprouvent certaines difficultés face à l'évolution de leur rôle: de « super-spécialistes » en produits financiers et qui doivent passer progressivement à un rôle de coach.

## **6. Discussion des cas à l'aide du cadre d'analyse contextualiste**

A la lecture de deux cas, on serait plutôt tenté d'apporter une réponse en mi-teinte à la question de savoir si la gestion des compétences se trouve à la croisée des logiques économiques et sociales.

Le modèle s'annonce, en effet, d'une adaptabilité étonnante – capable de s'ajuster à des types d'activités variées, à des environnements technologiques multiples, à une présence syndicale plus ou moins forte, etc.– et susceptible d'assurer, tout au moins dans les circonstances étudiées, la satisfaction réciproque d'une partie des besoins des entreprises et des aspirations au développement personnel des travailleurs.

Le plus notable, chez Lamino, est certainement le fait que la démarche compétence a pu y être installée avec l'accord d'une délégation syndicale pourtant acculturée à une tradition de relations sociales conflictuelles et ce, même si la démarche s'inscrivait très clairement dans une perspective de rationalisation. La logique compétence semble donc rejoindre, d'une manière ou d'une autre, certaines attentes sociales non encore satisfaites, et se dessinerait ainsi comme un espace possible pour certaines régulations. Il est toutefois difficile de décider, de manière définitive, si ce potentiel régulateur découle de la démarche compétence elle-même ou s'il tient au fait que l'introduction de la démarche est confrontée à une contrainte incontournable de négociation, étant donné la forte présence syndicale.

Ce qui marque davantage chez Telebank, c'est que la gamme de formations proposée aux opérateurs dépasse largement le cadre immédiat des besoins du centre d'appels; en outre, la direction de Telebank accepte, bon gré mal gré, d'accompagner les désirs d'évolution de ses travailleurs, même si cela les emmène hors de ses murs. En dehors de retombées en termes de

motivation ou de climat social, il s'agit là de pertes sèches pour Telebank ; si elle y concède sans être obligée par un contre-pouvoir syndical, c'est, semble-t-il, par souci – ou contrainte – de cohérence à l'égard du modèle de régulation qu'elle s'est choisi, centré sur la qualité du service offert. Sous certaines circonstances, il semble donc bien que la démarche compétences puisse constituer un espace de régulation où s'articuleraient logiques économique et sociale. Resterait évidemment à déterminer si ce premier constat est aisément reproductible et avec quel potentiel de généralisation.

La question est d'autant plus difficile à résoudre que la littérature en gestion présente souvent la démarche compétences sur un mode normatif, comme un ensemble monolithique d'outils et de méthodes susceptibles de cerner les spécificités individuelles des collaborateurs en les intégrant dans une vision globale de la GRH axée avant tout sur leur capacité à se développer de manière continue (« savoir-apprendre »). Or, nous ne pouvons pas considérer que cette image d'Épinal soit confortée par nos cas. Nous y voyons plutôt des démarches polymorphes, qui s'ajustent au plus près de leurs contextes respectifs et s'articulent à diverses formes de régulation en fonction des besoins et contraintes multiples des acteurs en présence ; ce qui a des impacts notables tant sur leur contenu que sur leur processus d'implantation. Examinons cela plus en détail.

### *6.1. Des contenus contrastés selon les contextes*

Afin d'appréhender la diversité des situations concrètes, nous pouvons d'abord caractériser le contenu d'une démarche compétences en la décomposant selon quatre axes de structuration.

- Son degré de formalisation

La formalisation se réfère à la fois aux diverses procédures —les dispositifs récurrents mis en place pour évaluer et valoriser les compétences— et aux outils —les éléments matériels servant de support aux procédures— d'une démarche compétences. La distinction est moins anecdotique qu'il n'y paraît dans la mesure où le caractère intangible des procédures ouvre la voie au pouvoir discrétionnaire d'utilisation. Les outils représentent un état plus avancé de la formalisation ; tangibles, ils établissent plus explicitement les règles et limites du système, reflétant par-là même sa lisibilité, sa prévisibilité, sa légitimité et son « objectivité ». Il s'agit donc d'un élément central du dispositif, devenant inévitablement l'objet d'enjeux de la part des acteurs sociaux impliqués.

- Son orientation objectivante ou individualisante

Dans l'idéal normatif de la littérature gestionnaire, le passage d'une gestion des postes à une gestion des compétences est supposé s'accompagner d'une transition parallèle dans la détermination des référents centraux servant à appréhender les personnes et les situations (Pichault et Nizet, 2000). Ainsi, plutôt que de s'appuyer sur une qualification définie et validée une fois pour toute (logique objectivante), on s'appuierait davantage sur des compétences dont la maîtrise serait constatée et prouvée dans le cadre de situations concrètes de travail (logique individualisante). Là où la logique objectivante met l'accent sur les emplois à pourvoir et déterminerait, a priori, les qualifications dont doivent être dotés les travailleurs qui vont les occuper, la logique individualisante partirait du potentiel des collaborateurs —considérés comme dotés de compétences multiples et valorisables— pour les intégrer de manière optimale dans le processus de production. Toutefois, nos observations montrent que la démarche compétences peut très bien adopter, dans les faits, l'une ou l'autre de ces deux orientations.

- Le caractère prioritairement générique ou spécifique des compétences valorisées  
Un autre aspect mis en avant par la littérature normative est que la gestion des compétences est supposée renforcer les compétences génériques et socio-cognitives (capacité à communiquer, à travailler en équipe, à travailler à distance, à synthétiser et structurer, etc.) qui deviendraient tout aussi importantes que les connaissances et aptitudes « techniques » acquises lors des études. Toutefois, certaines démarches compétences semblent davantage s'appuyer sur la possession de compétences plus spécifiques, définies en fonction de situations de travail particulières.
- Son degré d'intégration  
Encore plus que la formalisation, l'intégration de la démarche compétences à l'ensemble de la politique de GRH est le témoignage de son « incarnation », c'est-à-dire du fait qu'elle a réellement pris corps au sein de l'organisation. Sans elle, on en reste au niveau du discours ou, au mieux, des initiatives isolées (formation ou évaluation), mais on ne peut pas parler d'une véritable « démarche ». Comme le rappellent Colin et Grasser (2003), l'intégration s'apprécie notamment en fonction de l'articulation entre pratiques d'évaluation, de formation et de promotion. On peut y ajouter le lien à la rémunération, qui nous permet d'ailleurs de contraster nos deux cas.

Cette approche différenciée paraît davantage susceptible de nous aider à appréhender la diversité des situations concrètes de gestion des compétences.

#### *L'interaction contexte-contenu chez Lamino*

Parmi tous les éléments du contexte spécifique de Lamino, trois ressortent comme jouant un rôle particulièrement structurant sur le contenu de la démarche compétences qui y est implantée:

- Lamino est caractérisé par une forte présence syndicale locale. C'est, en partie, ce qui explique pourquoi la démarche compétence y a fait, dès le départ, l'objet d'un effort considérable de formalisation, que ce soit en termes de procédures ou d'outils. Il a fallu négocier et faire des concessions ; or, comme nous l'avons relevé plus haut, la formalisation apparaît souvent un enjeu stratégique. La formalisation a très clairement joué ici un rôle d'instrument de compromis, permettant à chacun de traduire en règles et règlements les avantages qu'il est parvenu à tirer de la négociation et, par-là même, de leur assurer une certaine pérennité<sup>4</sup>. Il est probable que la forte influence syndicale explique également pourquoi la formalisation a ici, pour une bonne part, précédé la mise en œuvre effective de la démarche compétence. Anticipant sur la contrainte de négociation, la direction de Lamino n'est pas arrivée les mains vides devant les syndicats ; elle s'est au contraire présentée avec un outillage déjà largement élaboré et « fermé », lui évitant ainsi les risques de dérive, inévitables quand le jeu est plus ouvert. Les syndicats étaient, en outre, farouchement opposés à une prise en compte des compétences génériques – perçues comme difficiles à définir de manière claire et à objectiver : on comprend dès lors que celles-ci aient été, dès le départ, exclues de la démarche compétences.

---

<sup>4</sup> Lorsque le dispositif compétence a été renégocié chez Lamino, c'est d'ailleurs surtout sur des éléments liés à la formalisation que les débats ont porté et se sont prolongés.

- Lamino appartient au secteur industriel classique, caractérisé par une technologie de masse (lignes de production relativement stables) et par certaines spécificités organisationnelles (forte centralisation de la prise de décision; poids des règles et procédures ; stabilité des pratiques d'emploi, etc.), qui renvoient à une organisation très mécaniste. Tous ces éléments partagent une homologie évidente avec les principes d'intégration et de formalisation, et il est fort probable qu'ils représentent à leur égard une pente logique. Ils créent un cadre d'appréhension fonctionnelle, mais aussi cognitive, des phénomènes qui encourage à percevoir l'intégration et la formalisation comme étant une démarche pertinente<sup>5</sup>. Le cœur de métier influence également le type de compétences prioritairement requises ; la sidérurgie demeure une activité qui repose avant tout sur des compétences techniques précises. Il ne faut donc pas s'étonner que, chez Lamino, les exigences explicitement adressées aux travailleurs concernent principalement des compétences techniques, même si celles-ci ont connu un élargissement notable suite à l'interpénétration des activités de production et de maintenance. On constate bien l'émergence de quelques exigences plus génériques, telles que la capacité à s'autogérer dans un univers plus mouvant, mais celles-ci restent encore très limitées et, surtout, implicites.
- La démarche compétences de Lamino est inscrite dans une stratégie de leadership des coûts qui réduit drastiquement la marge de manœuvre dont dispose l'entreprise pour l'articuler aux aspirations individuelles. Il en résulte des opportunités de formations minimalistes, peu nombreuses et limitées à ce qui est strictement nécessaire à la tenue des postes de travail. C'est, en fait, essentiellement sur ces derniers que la gestion des compétences s'articule, puisqu'elle consiste surtout à les élargir de façon à ne plus devoir conserver un service de maintenance à temps plein. Ceci explique le caractère essentiellement objectivant de la démarche compétence mise en place par Lamino.

La démarche compétences chez Lamino se caractérise donc, sur le plan du contenu, par un haut degré de formalisation et d'intégration, une prédominance de la logique objectivante et une focalisation sur les compétences spécifiques. Elle émerge dans un contexte où le marché est stable mais hostile et où l'organisation du travail relève d'une configuration mécaniste adaptée à une technologie de masse. Le choix d'une stratégie de leadership des coûts est un autre élément de contexte qui paraît particulièrement déterminant, tout comme le haut degré d'institutionnalisation de la régulation sociale.

#### *L'interaction contexte-contenu chez Telebank*

Le contexte spécifique d'implantation de la démarche compétence chez Telebank peut, pour l'essentiel, être défini en opposition à celui de Lamino.

- Il n'y a pas, au sein du centre d'appels, de présence syndicale suffisamment influente pour constituer un véritable contre-pouvoir ; la direction n'est donc pas initialement contrainte à formaliser la gestion des compétences. C'est, d'ailleurs, ce dont elle se préserve ; la formalisation a, ici, été progressive et en lien avec l'évolution du projet; la

---

<sup>5</sup> Notons que nous retrouvons ici les approches théoriques consacrées à l'instrumentation de gestion. Comme le souligne Gilbert (1998), l'instrumentation ne relève pas seulement de l'intendance. Elle véhicule un ensemble de réflexions, d'expériences, de représentations, de théories et joue un rôle structurant, à la fois sur les contextes, sur l'information et sur les personnes. Joyeau (2002) explique que fonctions explicites et implicites de l'instrumentation cohabitent de manière plus ou moins harmonieuse selon la plus ou moins grande cohérence des logiques internes, individuelles et/ou collectives, auxquelles se heurte la mise en oeuvre de l'instrument de gestion.

mise en place de procédures a également pu précéder l'élaboration des outils. On a pris garde à ne cadenasser les pratiques qu'après s'être assuré de leur opportunité. La contrepartie est que les attentes des collaborateurs doivent être entièrement rencontrées au cas par cas, sans organe de régulation collective, ce qui s'accorde avec une approche plus individualisante. L'intégration de la démarche dans les pratiques quotidiennes en est évidemment rendue plus difficile, dans la mesure où les actions concrètes en ce sens sont unilatérales et non le fruit d'une négociation collective.

- Il s'agit d'une société relativement récente et, qui plus est, articulée sur une technologie de l'information ouverte. Elle n'est donc pas contrainte, pour des raisons de cohérence fonctionnelle ou d'héritage cognitif, à la formalisation et à l'intégration de sa démarche compétences. Ces deux opérations prennent place ici de manière progressive. Toutefois, dans le contexte de la fusion, Telebank doit très largement se re-construire une histoire et un sens communs ; d'où la tentative de fédérer les acteurs autour du « projet » de gestion des compétences, avec force actions de communication et un important investissement personnel des responsables. En outre, le cœur de métier —le traitement d'appels— repose ici avant tout sur la communication ; il implique des savoir-être et des savoir-faire, mais *a priori* peu de savoirs. La volonté de l'entreprise de faire de ses opérateurs des « banquiers à distance » —volonté inscrite au cœur même de la démarche compétences— modifie toutefois notablement la donne. La possession ou l'acquisition de certaines compétences techniques spécifiques au travail bancaire sont en effet devenues explicitement exigées et font partie intégrante du dispositif de gestion des compétences. Celui-ci se présente donc sous le mode d'une hybridation de compétences à la fois génériques et spécifiques.
- Telebank est inscrite dans une stratégie de différenciation; ce qui implique de cultiver un vivier de compétences plus large que celui strictement nécessaire au fonctionnement de l'entité, en favorisant l'employabilité dans une optique de développement personnel. On ne s'étonnera donc pas de voir ici apparaître des tendances à l'individualisation de la démarche compétences, même si l'approche reste encore globalement pensée à partir des postes à pourvoir. Telebank est, en outre, dotée de ressources suffisantes pour poursuivre ses ambitions en la matière, ce qui lève, assurément, un obstacle de taille dans la voie de l'individualisation (on rappellera ici le maintien du volume de l'emploi malgré une baisse enregistrée de l'activité).

Si les pratiques qui se donnent à voir chez Telebank révèlent une formalisation progressive, elles se caractérisent en revanche par un mélange des tendances concernant les autres variables de contenu: hybridation des logiques objectivante et individualisante, intérêt marqué tout autant pour les compétences génériques que spécifiques, et intégration partielle (évaluation et formation, sans lien à la rémunération comme chez Lamino). Le contexte semble principalement marqué par le choix d'une stratégie de différenciation, face à un marché faiblement hostile mais complexe.

Nous venons de montrer que le contexte d'implantation d'une démarche compétences a un impact non négligeable sur les modalités de son contenu. Le contexte de rationalisation dans lequel s'inscrit la démarche compétences chez Lamino fait indiscutablement prévaloir les préoccupations d'ordre économique. Le contexte de fusion qui caractérise la démarche compétences de Telebank semble permettre une meilleure articulation des finalités économiques et des aspirations sociales. Le tableau 1 synthétise ces constats.



**Tableau 1 : L'influence du contexte sur le contenu d'une démarche compétences**

| <b>Contexte</b>           | <b>Lamino</b>           | <b>Telebank</b>                            |
|---------------------------|-------------------------|--|
| Marché                    | Hostile                 | Faiblement hostile                         |
| Stratégie dominante       | Leadership des coûts    | Différenciation                            |
| Régulation sociale locale | Forte                   | Faible                                     |
| Organisation              | Mécaniste               | Flexible                                   |
| Technologie               | Production de masse     | Système d'information ouvert               |
| <b>Contenu</b>            |                         |  |
| Formalisation             | Forte                   | Progressive                                |
| Approche dominante        | Objectivante            | Hybridation objectivante/individualisante  |
| Priorité                  | Compétences spécifiques | Mélange compétences génériques/spécifiques |
| Intégration               | Forte                   | Partielle                                  |
| <b>Finalité globale</b>   | Economique              | Articulation économique/sociale            |

## 6.2. L'influence des processus

Si l'influence du contexte permet de comprendre l'orientation davantage économique ou sociale de la démarche compétences, l'analyse de nos cas met également en lumière le caractère critique du processus, c'est-à-dire de la manière dont les acteurs sociaux s'emparent de la démarche et dont les tensions qu'elle fait naître inévitablement sont gérées.

A cet égard, l'élément déclencheur de l'entrée dans l'univers de la gestion des compétences s'avère porteur d'un certain nombre d'attentes qui détermineront, dans une certaine mesure, les premiers choix managériaux et le design du dispositif.

### *L'élément déclencheur de la démarche compétences*

Les directions qui mettent en place des démarches compétences en espèrent, inévitablement, une efficacité organisationnelle accrue ; dans l'absolu, cela ne veut toutefois pas dire grand chose, tant cette « efficacité » peut prendre des significations variables en fonction des situations et des acteurs concernés. Prendre en compte l'élément déclencheur de la démarche compétences paraît donc indispensable si l'on veut véritablement saisir les attentes qui lui sont sous-jacentes et donner du sens aux choix opérés.

On peut ainsi relever que, chez Lamino, l'introduction de la démarche participe d'un projet plus vaste de restructuration industrielle. Elle est avant tout un moyen de renforcer la rationalisation économique de l'entreprise, ce qui ne manque pas d'avoir des effets sur la manière dont elle est perçue :

- La rationalisation des coûts traîne derrière elle un cortège de mauvaises nouvelles pour les travailleurs : insécurisation de l'emploi, accroissement de la charge de travail, flexibilité accrue, suppression des temps morts et des opportunités de socialisation spontanée qu'ils offraient, etc. ; avec, comme corollaire, la perte des repères organisationnels et relationnels traditionnels. La perte des repères est, évidemment, d'autant plus profonde que les travailleurs sont anciens et qu'ils ont été socialisés de longue date à l'entreprise. Outre qu'elle détériore le climat social, la différence de perspective qui se creuse entre les plus jeunes (qui voient la démarche compétences comme une opportunité de développer leur employabilité) et les plus anciens (qui la vivent très souvent comme une remise en cause de leur identité) n'est pas non plus propice à l'établissement d'une dynamique de transmission des savoir-faire, pourtant indispensable à l'efficacité de la gestion des compétences dans un

secteur tel que celui de la sidérurgie. Lorsqu'ils en ont la possibilité, nombre de travailleurs plus âgés choisissent d'ailleurs de quitter l'entreprise, emmenant avec eux des compétences qu'il sera difficile de remplacer. C'est ainsi toute l'opérationnalisation de la démarche compétences qui s'en trouve perturbée.

- Il existe un décalage important entre le discours sur la gestion des compétences, qui entend valoriser les individus, et les pratiques, qui se résument essentiellement à une pression accrue sur le travail. Le décalage se ressent fortement au niveau des moyens effectivement mis en œuvre pour concrétiser la gestion des compétences et valoriser l'implication des travailleurs. Ces moyens sont largement insuffisants et cela n'est pas passé inaperçu, d'autant plus que le degré élevé de formalisation de la démarche compétences lui donne une importante visibilité. Il en résulte un désinvestissement progressif et une augmentation des stratégies individuelles opportunistes (acquérir une compétence supplémentaire pour obtenir un supplément de rémunération, l'instrumentalisation de la démarche à des fins économiques permettant à ce type de stratégie de se légitimer dans le registre du « donnant-donnant »). Dans le contexte de restructuration économique de Lamino, les impératifs de production contraignent souvent la logique de compétences à céder le pas devant la logique de production ; lorsqu'un travailleur est efficace sur un poste, on rechigne en effet à l'en détacher pour lui permettre de suivre des formations ou d'exercer sa polyvalence sur d'autres postes qu'il maîtrise moins. Ce problème est d'ailleurs mobilisé par les travailleurs les plus anciens pour stigmatiser l'échec de la démarche compétences qui ne permettrait plus aux plus jeunes d'acquérir véritablement le métier.
- La gestion des compétences attribue également de nouvelles fonctions aux « managers de proximité » que sont devenus les contremaîtres. Un nouveau rôle d'évaluateur et de gestionnaire de la polyvalence leur est désormais dévolu, qui se révèle délicat pour une triple raison : d'abord, vu le haut degré de formalisation de la démarche compétence, ils ne disposent pas du temps suffisant pour effectuer consciencieusement les évaluations ; ensuite, l'impératif de production qui pèse en permanence sur eux ne leur donne pas la marge de manœuvre nécessaire pour faire fructifier les polyvalences ; enfin, leur appartenance à une génération plus ancienne les contraint à adopter de nouveaux repères qui ne sont pas concordants —et sont même en opposition— avec leurs habitudes relationnelles.

Chez Telebank, la démarche compétences a pris naissance dans le cadre d'une opération de fusion, à un moment où il s'agit de coordonner rapidement une diversité de statuts, de compétences, d'habitudes organisationnelles, de mentalités, etc. Ce qui revient à poursuivre principalement deux objectifs : « mettre en place une organisation et un esprit d'entreprise plus unis » et « se repositionner sur son marché avec ses nouveaux acquis » (interview du directeur). Pour les atteindre, la direction de Telebank s'efforce de fédérer les acteurs autour d'un projet d'entreprise valorisant : faire de Telebank un centre de profits pour le groupe. Au-delà du fait qu'elle est un dispositif stratégique au service de ce projet, la gestion des compétences assure également un rôle de ciment social : elle aplanit les divergences initiales en fournissant un modèle organisationnel nouveau et commun susceptible de canaliser l'investissement de tous les opérateurs. Ici aussi, le vécu de la démarche compétence en est profondément affecté :

- La rhétorique du projet est un ciment social des plus friables, car si elle suppose un investissement plein et volontaire de chacun des acteurs impliqués, elle reconnaît également le caractère temporaire de la relation qui les unit. Il devient, dès lors, très difficile pour la direction de Telebank d'empêcher ses opérateurs d'aller valoriser ailleurs l'accroissement d'employabilité qu'ils ont acquis en son sein ; sauf à se « délégitimer » à l'égard de la logique de projet qu'elle a elle-même initié. Il semble, d'ailleurs, qu'elle cherche activement à se préserver de donner une telle image, puisqu'elle entend accompagner les

projets de carrière de ses travailleurs, même si ceux-ci nuisent à son bon fonctionnement. Telebank devient ainsi progressivement un « vivier » de personnel via l'*open-job-market* du groupe. Les opportunités offertes sur ce marché étant souvent plus valorisantes que celles qu'ils connaissent actuellement (notamment sur le plan des horaires), ce sont d'abord les opérateurs les plus compétents qui s'en vont, et Telebank paie ainsi un lourd tribut à l'efficacité de sa démarche compétences...

- La stratégie de différenciation de Telebank la place dans une situation ambiguë à l'égard du groupe qui constitue son unique marché. Pour ce dernier, Telebank reste avant tout un centre de coût auquel il a fixé des exigences très précises ; il n'est donc pas particulièrement demandeur d'un service enrichi et se comporte, globalement, comme s'il n'était que peu concerné par les efforts qui y sont mis en place. La gestion des compétences développée par Telebank se retrouve ainsi souvent en porte-à-faux avec la GRH centrale du groupe. La situation est d'autant plus complexe que le groupe annonce à son tour la mise en place prochaine d'une démarche globale de gestion des compétences. D'où l'émergence d'une double formalisation, qui alourdit le dispositif ; d'où l'existence, dès à présent, d'une double offre de formation, l'une globale, l'autre plus spécifique au centre d'appels, ce qui frustre les opérateurs en leur donnant le sentiment de ne pas pouvoir profiter de toutes les opportunités qui leur sont offertes.
- Du fait de sa stratégie de différenciation, Telebank cherche à développer des compétences de banquier à distance, ce qui conduit ses opérateurs à chercher un accroissement de leur employabilité via des formations qui sont mises à leur disposition sur l'Intranet du groupe. Mais cet investissement en formation n'est pas immédiatement rentable pour le centre d'appels, qui cherche d'ailleurs à canaliser les initiatives en la matière.

### *Les modes de gestion*

Les modes de gestion de la démarche compétences au sein de nos deux cas révèlent à leur tour différentes configurations de choix managériaux. Celles-ci concernent les modalités d'implication des acteurs dans l'élaboration et l'évolution du dispositif, les efforts de communication autour de la démarche et la gestion des tensions que celle-ci suscite. Dans les deux cas, ces choix sont donc en étroite adéquation avec le contexte spécifique d'implémentation, ainsi qu'avec l'élément déclencheur de la démarche compétences.

Chez Lamino, la forte présence syndicale conduit d'office le management sur la voie de la négociation institutionnelle avec les syndicats, toute autre piste de résolution des tensions étant vraisemblablement condamnée à l'échec. La direction a certes opéré seule et en chambre le design initial de la démarche, mais elle joue ensuite le jeu de la collaboration ouverte avec les syndicats, en y consacrant le temps nécessaire. Ce souci est particulièrement visible lors de la 2<sup>e</sup> phase, marquée par des négociations de près d'un an et demi avant d'aboutir à un accord. Soutenue par les actions d'information parallèles émanant des syndicats, la direction déploie également des efforts non négligeables en matière de communication ; les travailleurs sont ainsi très bien informés des tenants et aboutissants de la démarche. Pour faire face aux tensions qui se manifestent, la direction parvient à se montrer assez souple, notamment en compensant l'introduction de la démarche compétences par des améliorations salariales effectives, ce qui constitue malgré tout une décision difficile à prendre dans un contexte de rationalisation économique. Elle accepte en cours de route de négocier un protocole d'accord intermédiaire de « régularisation salariale », offrant la rétribution des compétences acquises et pratiquées, même si elles ne correspondent pas au niveau auquel le travailleur est inscrit. D'une manière générale, elle s'efforce très largement d'anticiper les problèmes qui pourraient surgir et de mettre en place des garants préventifs (lier, dès le départ, le dispositif de gestion des

compétences à des rétributions financières ; éliminer délibérément les savoir-être des évaluations ; élargir progressivement le périmètre d'application, etc.). On peut qualifier le mode de gestion chez Lamino de management par négociation.

Il n'en reste pas moins qu'une bonne partie des tensions demeurent, tout simplement parce qu'avec la meilleure volonté du monde, la direction n'a pas les moyens de toutes les résoudre. A l'heure actuelle, l'évolution ou la dévolution du système dépendra essentiellement de son efficacité et de son aptitude à générer des gains suffisants, qui pourront être réintroduits dans le système.

La direction de Telebank fait elle aussi le choix d'une politique de communication relativement ouverte, même si celle-ci garde une orientation essentiellement top-down. L'implication des acteurs dans le design et l'évolution de la démarche compétences est par contre plus timide et s'opère essentiellement sur un mode interpersonnel (les seniors coachant les juniors). La direction laisse toutefois une marge de manœuvre non négligeable aux opérateurs pour s'impliquer dans la gestion de leurs propres compétences, puisque les opportunités de formation qui leur sont accessibles ne sont pas limitées aux seules compétences strictement nécessaires. Rappelons tout de même qu'il ne s'agit pas à proprement parler d'une initiative de la direction de Telebank : une telle individualisation résulte avant tout du fait que Banco Group offre un panel de formations diversifiées à ses collaborateurs. Sans doute la récente nomination d'une responsable formation, chargé d'éviter la dispersion des initiatives des collaborateurs, constitue-t-elle une tentative de faire face à l'émergence de cette tension. La direction de Telebank aurait pu cadenasser davantage l'accès à ces formations, ce qu'elle n'a pas fait. Le dispositif compétences dépasse ainsi le stade de la simple instrumentation stratégique et apparaît —certes de manière relative— comme un moyen de développement personnel. D'une manière générale, la direction de Telebank se montre attentive aux doléances des opérateurs : elle réagit en s'efforçant de réduire les tensions qui se présentent (obtention de la possibilité d'offrir des contrats à durée indéterminée dès l'embauche, à l'opposé de la politique du groupe, afin de limiter le turn-over ; désamorçage de l'opposition syndicale à *Evaluation Manager* en acceptant de ne pas utiliser le système pour l'appréciation individuelle, etc.).

Le management mis en place par Telebank résulte ainsi d'une alchimie particulière mêlant certaines impulsions fermes au maintien d'une large adaptabilité de la démarche. Une telle combinaison n'apparaît possible que parce qu'un leadership fort est parvenu à fédérer l'ensemble des acteurs autour du projet compétences. On peut qualifier le mode de gestion de Telebank de management par conviction.

Le tableau 2 synthétise l'ensemble de ces constats. Il montre qu'au-delà des influences du contexte sur les finalités globales de la démarche (tableau 1), le processus —élément déclencheur, actions d'implication, de communication et de gestion des tensions— peut traduire la poursuite de finalités spécifiques conduisant à une conciliation plus ou moins réussie des impératifs économiques et sociaux. On peut ainsi relever que la démarche compétences chez Lamino, pourtant davantage portée, par son contexte d'introduction, vers une finalité économique, parvient néanmoins à intégrer des préoccupations sociales par le style de management qui y prévaut.

**Tableau 2 : L'influence du processus sur le contenu d'une démarche compétences**

| <b>Processus</b>           | <b>Lamino</b>                          | <b>Telebank</b>                             |
|----------------------------|--|---|
| Elément déclencheur        | Restructuration industrielle           | Fusion                                      |
| Mode d'implication         | Institutionnelle (syndicats)           | Interpersonnelle (projet)                   |
| Communication              | Forte                                  | Forte                                       |
| Gestion des tensions       | Anticipative                           | Réactive                                    |
| Style de management        | Par négociation                        | Par conviction                              |
| <b>Finalité spécifique</b> | Intégration de préoccupations sociales | Soutien à l'articulation économique/sociale |

## Conclusion

Que ce soit par souci partisan ou tout simplement parce que la réflexion est ainsi plus aisée à mener, les théoriciens du management en sont venus à présenter la logique compétence comme opposée à celle de la qualification ; et ils aboutissent, à force d'arrondir les angles, à une sorte d'idéal-type qui s'avère impraticable ...et d'ailleurs peu pratiqué.

Nos études de cas ont pu montrer que la gestion des compétences est loin de correspondre à un modèle unique. Elle peut prendre des formes variées en fonction de son contexte d'introduction: plus ou moins formalisée, plus ou moins intégrée, plus ou moins individualisante, prenant en compte des compétences spécifiques et/ou génériques, etc. En particulier, le mode d'organisation du travail, la stratégie d'entreprise, la régulation sociale et les caractéristiques du marché semblent faire partie des facteurs les plus structurants du type de démarche mis en œuvre. La prédominance de finalités économiques et/ou sociales au sein de la démarche compétences porte inévitablement cette empreinte contextuelle.

On ne peut toutefois déduire de ce raisonnement contingent un déterminisme strict: les acteurs, à travers leur interprétation du contexte, à travers la manière dont ils gèrent le changement, orientent la démarche vers des modalités à chaque fois spécifiques. Nos études de cas montrent le rôle crucial du processus d'introduction et de mise en œuvre de la démarche: l'élément déclencheur, le degré d'implication des acteurs, les tensions suscitées, les actions de communication entreprises, etc. A cet égard, le mode de gestion des tensions inéluctablement associées à la démarche compétences s'avère d'une importance décisive.

L'entreprise est un lieu de relations et d'attentes multiples qui ne peuvent être réduites aux simples termes d'un échange « flexibilité » contre « employabilité ». Quelle que soit la force de son instrumentation, la gestion des compétences n'est donc pas une sorte de « virus managérial » capable de reconfigurer les espaces de travail selon un modèle unique. Il faut, bien au contraire, s'attendre à voir se généraliser les situations hybrides illustrées par les cas que nous avons présentés. Le cadre d'analyse contextualiste nous aide précisément à appréhender la démarche compétences dans un contexte et une temporalité à chaque fois spécifiques : tantôt c'est le processus qui imprime des préoccupations sociales au cœur d'une démarche à finalité économique (cas Lamino) ; tantôt c'est davantage le contexte lui-même qui conduit à l'articulation d'impératifs économiques et de préoccupations sociales (cas Telebank).

La réponse à notre question de départ est donc nuancée : la gestion des compétences se trouve bel et bien à la croisée des logiques économiques et sociales. Elle peut se traduire par une conciliation plus ou moins harmonieuse de ces deux logiques, en fonction des contextes particuliers où elle se déploie et des processus qui la sous-tendent.

## Références bibliographiques

- AUBRET, J., GILBERT, P. & PIGEYRE, F. (2002), *Management des compétences, réalisations, concepts, analyses*, Paris, Dunod, col. «Gestion sup».
- BEATTY, R.W. & SCHNEIDER, C.E. (1997), "New HR Roles to Impact Organizational Performance: From 'Partners' to 'Players' ", *Human Resource Management*, vol.36, n°1, pp.29-37.
- BERENSCHOT (2003), *Enquête sur la pratique de la GRH en Belgique*, 46 p.
- BROCHIER, D. & OIRY, E. (2003), « Dix ans de rémunération par les compétences à l'usine des plastiques, de la dynamique des acteurs à la dynamique de l'outil? », in KLARSFELD, A. et al., *Gérer les compétences. Des instruments aux processus. Cas d'entreprises et perspectives théoriques*, Paris, Vuibert, col. «Recherche» de l'AGRH.
- BROUWERS, I., CORNET, A., GUTTIEREZ, L., PICHAULT, F., ROUSSEAU, A. & WARNOTTE, G. (1997), *Management humain et contexte de changement: pour une approche constructiviste*, Bruxelles, De Boeck, 1997.
- COLIN, T. & GRASSER, B. (2003), « La gestion des compétences : vraie innovation ou trompe-l'œil ? », *Travail et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ?*, Paris, Colloque DARES.
- COULON, R. (2004), « L'évolution des connaissances des responsables ressources humaines sur les compétences des salariés de l'entreprise », *Actes du XVe congrès de l'AGRH*, Tome 3, pp. 1487-1505.
- DEFÉLIX, C. (2004), « La gestion des compétences au défi de la mesure : des réceptions différenciées de la norme ISO 9001, Version 2000 », *Actes du colloque de l'AGRH, 2004, Montréal, Tome 3*, pp. 1507-1525.
- DEFÉLIX, C., MARTIN, D. & RETOUR, D. (2001), « La gestion des compétences entre concepts et applications, : compte rendu de la Journée d'étude du 8 juin 2000 à Grenoble », *Revue de Gestion des ressources humaines*, n°39, pp. 73-79.
- DENZIN, N.K. (1978), *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, 2<sup>e</sup> édition, New York, McGraw-Hill.
- ESTELLAT, N. (2003), « L'appréciation des compétences ou la mise en abyme des paradoxes managériaux », in Klarsfeld, A. et al., *Gérer les compétences. Des instruments aux processus. Cas d'entreprises et perspectives théoriques*, Paris, Vuibert, col. «Recherche» de l'AGRH.
- GEFFROY, F. & TIJOU, R. (2002), *Le management des compétences dans les entreprises européennes. Les différentes approches*, Paris, Editions INSEP Consulting.
- GILBERT, P. (1998), *L'instrumentation de Gestion. La technologie de gestion, science humaine*, Paris, Economica, coll. « Gestion ».
- GILBERT, P. & SCHMIDT, G. (1999), *Evaluation des compétences et situations de gestion*, Paris, Ed. Economica, Coll. «Recherche en Gestion».
- GRIMAND, A. (2004), « L'évaluation des compétences: paradoxes et faux-semblants d'une instrumentation », dans AGRH, *Actes du XVème congrès*, Tome 3, pp. 1627-1649.
- GUEST, D.E. (1997), "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.8, No. 3, pp.263-276.
- JOYEAU, A. (2002), « L'interaction entre gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et changement organisationnel: un lien stratégique? », dans AGRH, *Gestion des ressources humaines et stratégie*, Actes du 13<sup>ème</sup> congrès, Nantes, Tome 2, pp. 255-267.
- KALCK, P., MARQUETTE, C. et MONCHATRE, S. (2002), « L'histoire longue de la mise en œuvre d'un accord sur les compétences: quelques pistes d'analyse », in BROCHIER, D. (coord.), *La gestion des compétences, acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 137-161.
- KLARSFELD, A. (2003), « La gestion des compétences au service de l'innovation : pour une approche délibérément émergente », *Actes du XIVe congrès de l'AGRH*, pp.1543-1562.
- LAWLER, E. & LEDFORD, G. (1992), « A skill-based approach to human resource management », *European Management Journal*, Volume 10, Issue 4, December, pp.383-391
- LAYOLE, G. (2005), *100 mots pour résister aux sortilèges du management*, Paris, Seuil, col. « Les empêcheurs de penser en rond ».
- LINHART, D. (1994), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, col. « Repères ».
- MEIGNANT, A. (1995), *Les compétences de la fonction ressources humaines. Diagnostic et action*, Paris, Liaisons.
- OIRY, E. et d'IRIBARNE, A. (2001), « La notion de compétence: continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du Travail*, n°43, pp. 49-66.
- PICHAULT, F. et NIZET, J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Paris, Seuil, col. « Points/Essais sciences humaines ».

- REYNAUD, J.-D. (2001), «Le management par les compétences : un essai d'analyse», *Sociologie du travail*, n° 43, pp. 7-31.
- UGHETTO, P. (2002), *Compétence de service : état des lieux d'une problématique*, IRES, document de travail n° 02-03.
- ZARIFIAN, P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Paris, Liaisons.
- ZIMMERMANN, B. (2000), « Logique de compétences et dialogue social », *Travail et Emploi*, n° 84, pp. 5-18.